Préambule

Les gares routières de voyageurs constituent des équipements ayant qualité de service public très structurant pour l'agglomération urbaine. Elles constituent un maillon essentiel dans le système de transport routier interurbain des voyageurs et son développement. Les effets structurants qu'elles induisent aussi bien sur l'urbanisme que sur l'organisation du secteur et la nature des prestations qu'elles fournissent font d'elles un élément stratégique de développement économique et social des villes.

Depuis l'identification du projet jusqu'à sa mise en exploitation effective, la gare routière au Maroc est confrontée à certains problèmes et difficultés relatifs à : son emplacement, sa conception, son fonctionnement, sa gestion, sa viabilité financière. Ces problèmes sont donc d'ordre juridique, technique, organisationnel, institutionnel, financier, etc.

C'est pourquoi la DGCL a pris l'initiative d'établir, un guide pour la conception, la réalisation et l'exploitation" des gares routières au Maroc. Ce document aidera les Maîtres d'Ouvrage à s'engager dans une démarche cohérente afin d'apporter le maximum de garantie quant à la qualité des équipements qui seront mis en place.

L'élaboration de ce guide s'est basée sur les principaux résultats d'une étude réalisée par la DGCL sur le secteur gares routières. Cette étude qui a été confiée à CID a eu pour objectif la proposition de pistes de normalisation susceptibles de permettre de mieux cerner le dimensionnement, la conception, les équipements, la localisation ainsi que le mode de gestion des GRV. Ces pistes de normalisation ont été élaborées sur la base d'un diagnostic au niveau des principales GRV du royaume complété par une analyse des expériences étrangères de référence en matière de planification, de programmation, de financement, de réalisation et de gestion des gares routières des voyageurs.

SOMMAIRE

Chapitre 1 -
Cadre juridique et institutionnel d'une GRV

1- Une panoplie de textes législatifs et réglementaires

La loi cadre qui englobe toutes les catégories de transport routier, aussi bien de marchandises que de voyageurs, est la loi n°16-99 sur les transports dont le décret d'application date de 1963 (Dahir n°1-63-260 du 4 joumada II 1383). **Deux autres lois (loi n°47-06 et 39-07) évoquent les GRV en référence à la fiscalité locale** à travers la taxe sur les licences de taxis et de cars ou encore du droit de stationnement des véhicules affectés à un transport public de voyageurs.

Le Décret n°2-80-122 organise et établit les règles des transports privés en commun de personnes. Le Décret n°2-63-363 précise la loi sur la coordination des transports ferroviaires et routiers.

Mais le seul texte évoquant la création des gares routières à proprement parler et à deux reprises seulement (Art. 39 §2 et Art. 50, Al.16) est le dahir n° 1-02-297 portant promulgation de la loi n°78-00 portant charte communale, dans lequel il est stipulé que **le conseil communal a pour attribution de décider de leur réalisation et de leur mode de gestion ainsi que de les organiser et de les contrôler.**

Pour le reste, il s'agit d'arrêtés et de circulaires qui apportent des précisions supplémentaires sur le fonctionnement ou l'utilisation des gares routières.

***Encadré 1** : Le cadre juridique des gares routières*

Textes impératifs

- Lois 47-06 et 39-07 relatives à la fiscalité locale, notamment en ce qui concerne la « taxe sur les licences de taxis et de cars de transport public de voyageurs », instituée à raison de leur exploitation, ainsi que du « droit de stationnement sur véhicules affectés à un transport public de voyageurs »
- Le Dahir n°1-08-153 du 22 Safar 1430 (18 Février 2009) portant promulgation de la loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n°78-00 portant charte communale, telle que modifiée et complétée
- Décret n° 2-80-122 du 5 moharrem 1402 (3 novembre 1981) relatif aux transports privés en commun de personnes, tel qu'il a été modifié par le Décret n° 2-98-414 du 6 hija 1419 (24 mars 1999) et le Décret n° 2-02-695 du 6 kaada 1426 (8 décembre 2005)
- Décret n° 2-63-363 du 17 rejeb 1383 (4 décembre 1963) relatif à la coordination des transports ferroviaires et routiers
- Dahir n° 1.63.260 du 24 joumada II 1383 (12 novembre 1963) relatif aux transports par véhicules automobiles sur route, tel qu'il a été modifié et complété par la loi n° 16-99, ainsi que la loi n° 48-05
- Arrêtés du Ministre des Transports rendant obligatoire l'usage de la GRV par les transporteurs publics de voyageurs autorisés à desservir de liaisons au départ, à l'arrivée ou en transit par la ville

Textes indicatifs

- Note du Ministre des Transports n°278 du 23 septembre 1999 relative à l'utilisation des GRV par les cars transitant
- Lettre circulaire du Ministre de l'Intérieur n°28 du 6 février 2001 relative à l'utilisation des GRV par les cars
- Circulaire du Ministre de l'Intérieur n°134 du 11/9/2002 relative à l'implantation des GRV privées

2- Un cadre conventionnel en cours de normalisation

Les gares routières de voyageurs doivent disposer d'un document de référence (arrêté de fonctionnement, règlement intérieur, cahier des charges…) qui précise les modalités d'utilisation de l'infrastructure de transport, ainsi que l'assiette de participation financière des entreprises utilisatrices.

Encadré 2 : *Objet du règlement intérieur d'une gare routière des voyageurs*

D'une façon générale le règlement intérieur précise les règles de fonctionnement et d'accès aux équipements mis à la disposition des transporteurs ainsi que les règles de sécurité et de conduite à respecter par les conducteurs et les voyageurs utilisant les gares routières.

Tous les usagers de la gare ainsi que toutes les activités présente régulièrement ou d'une façon intermittente à l'intérieur de l'enceinte de la gare sont soumis à ce règlement.

Les principaux articles du règlement intérieur ont pour objet de fixer :

- **les horaires des services de la gare routière ;**
- **les conditions d'utilisation des gares routières (Mode d'accès sur les gares routières, affectation des quais pour les autocars, durée de stationnement, vente de billets, horaires des cars etc.) ;**
- **les règles de circulation et de stationnement (respect de la signalisation existante, vitesse de circulation, précautions à prendre par les chauffeurs, lieu de stationnement des cars, etc.) ;**
- **les règles de sécurités et d'hygiène ;**
- **les modalités de contrôle des différents services et activités présentes dans l'enceinte de la gare.**

3- Une multiplicité des acteurs

Plusieurs acteurs interviennent directement ou indirectement dans le secteur des GRV. Ces acteurs peuvent être regroupés en différentes catégories :

Autorités gouvernementales

- Ministère chargé des transports (délégation), qui assure la coordination des transports routiers en commun de voyageurs. A ce titre, il fixe les horaires des services de transport en commun ; établit les tours de départ des services sans horaires fixes ; autorise les opérations de transport qui répondent à des demandes formulées par des personnes physiques ou morales.

- Ministère de l'Intérieur qui intervient en sa qualité d'autorité de tutelle des collectivités locales à travers la DGCL et en sa qualité d'autorité gouvernementale dont dépendent les services de la sûreté nationale (DGSN).

- Ministère chargé de l'urbanisme et de l'aménagement de territoire, qui intervient indirectement sur les questions urbanistiques et architecturales.

Collectivités locales

En vertu du Dahir n° 1-02-297 du 25 rejeb 1423 (3 o ctobre 2002) portant promulgation de la loi n° 78-00 portant cha rte communale (Art. 39 §2 et Art. 50, al.16), la création des GRV relève des présidents de communes. Il est ainsi stipulé que les présidents ont la possibilité de créer toute l'infrastructure destinée à offrir un service public au citoyen.

Dans le cas d'une gestion directe par la commune (par régie), celle ci obtient des redevances « taxe sur les licences de taxis et de cars de transport public de voyageurs », instituées à raison de leur exploitation, ainsi que du « Droit de Stationnement sur les Véhicules Affectés à un Transport Public de Voyageurs », en vertu des lois 30-89, 47-06 et 39-07 relatives à la fiscalité locale.

Commissions ad hoc

- Commission des transports (Art.6 de la loi 16-99), qui agrée les transporteurs et autorisent les véhicules et qui a également compétence pour renouveler, modifier, suspendre ou retirer l'agrément ;

- Commission d'appel (Art.6, Al.3 de la loi 16-99), auprès de laquelle les intéressés peuvent se pourvoir aux fins de la réformation ou l'annulation des décisions de la commission des transports.

Société nationale des transports et de la logistique

Il s'agit de l'ex Office National des Transports (ONT), transformée en société anonyme. Aujourd'hui l´action de la SNTL dans le domaine du transport des voyageurs, consiste en l´amélioration des services rendus par les huit gares routières voyageurs (G.R.V) dont elle est partie prenante dans le capital. Les actions qu'elle doit mener concernent les aspects juridique, financier et organisationnel relatifs à la gestion des sociétés de ces gares.

Opérateurs

Les transporteurs ont souvent fait partie des initiateurs de la mise en place de GRV au Maroc. Ils participent au financement et à la gestion de certaines gares dans le cadre de sociétés mixtes dans les quelles ils sont associés à la Commune et dans certains cas à la SNTL. Pour pouvoir exploiter le service public de transport, ils doivent disposer d'un agrément qui est délivré par la Commission des Transports pour une durée de 7 ans renouvelable.

Chapitre 2 -
La conception d'une GRV

La conception d'une gare routière doit prendre en considération plusieurs critères relevant d'une multitude de domaines (urbanisme, architecture, économie, transport, armature urbaine, etc.). De manière générale, qu'il s'agisse d'un projet de construction, de réaménagement, de rénovation ou d'extension, trois étapes constituent le cheminement logique du processus de conception et de mise en œuvre d'une gare routière :

1) Études préalables : cette étape peut englober toutes les études, enquêtes et investigations qui devront déterminer au préalable la localisation et le pré dimensionnement de la future gare routière.

2) Avant Projet Sommaire : c'est l'étape dans laquelle toutes les composantes physiques de la gare routière sont fixées, en terme de dimensions et de fonctionnement. Plusieurs variantes peuvent être étudiées au terme de cette étape.

3) Projet définitif : étape ultime de la conception, il concerne les travaux de construction ou de réaménagement de la gare routière.

1- D'une vision du territoire à la réponse à un besoin

Pour un décideur local, **la construction d'une gare routière doit s'inscrire dans une réflexion plus vaste d'aménagement du territoire**. Elle constitue une opportunité pour retenir une stratégie de déplacement efficace et un urbanisme structurant.

Le Maître d'Ouvrage, en sa qualité de constructeur d'un équipement public à large spectre à l'échelle territoriale doit envisager la réalisation de cette infrastructure comme :

- **un choix politique et/ou stratégique visant à encourager l'utilisation de tous les modes de transports publics**, de préférence à la voiture particulière ;
- une volonté structurante d'**aménager un pôle d'échanges** ;
- un souhait de **renforcer les activités d'un quartier** puisque la gare agit sur son attractivité et offre des perspectives de développement pour d'autres activités.

Mais le plus important, avant de penser la conception de cette infrastructure d'envergure urbaine, est que **la gare doit correspondre à un besoin**. Par conséquent, une étude de marché et de besoins est indispensable. Elle permet de donner, dans les grandes lignes, le gabarit et l'impact de la gare et a des conséquences importantes sur le cahier des charges.

Elle doit analyser :

- **l'attractivité du site** qui est fonction de l'existence à proximité de l'offre en transports (gare ferroviaire, station de bus et de grands ou petits taxis…) ;
- **le nombre de clients potentiels et leurs motivations** ;
- **la capacité optimale**, elle dépend du critère précédent ;
- **une projection dans le temps** peut être ajoutée à cette analyse en étant conscient que cette infrastructure a une durée de vie limitée et en imaginant son impact sur le système de transport, son inscription dans son environnement urbain, les flux qu'elle génèrera…

2- Equipe projet et organisation

Avant d'entamer toutes études, il nécessaire de **définir les intervenants** qui mèneront à bien le projet.

Rappelons que le maître d'ouvrage a pour responsabilité le lancement et le suivis des études. Il s'agit généralement de la Commune, mais celle-ci peut cependant s'associer avec d'autres structures publiques ou privées. Le maître d'ouvrage s'adjoint les services des professionnels qui l'accompagnent dans le projet.

Le schéma ci dessous permet de définir et comprendre l'organisation hiérarchique de l'équipe du projet ainsi que les taches incombant a chacun d'eux :

Outre les intervenants cités dans ce tableau, il faut aussi penser à **impliquer les départements ministériels ayant un rapport direct avec l'entité gare routière (Min. de l'Intérieur, Min. des Transports, Min. chargé de l'Urbanisme et l'Aménagement du Territoire), les représentants des transporteurs, et éventuellement des usagers**.

Une organisation rationnelle des études tient également compte des deux éléments les plus vitaux dans tout projet : **le temps et le budget**. Ils doivent être maîtrisés à travers les outils de gestion de temps et de ressources qui pourrait faciliter au chef de projet le suivi et l'avancement des études.

EQUIPE D'ETUDES	• Chef de projet • Représentant du maître d'ouvrage • Architecte • Techniciens • Dessinateurs • Enquêteurs • BET • Bureau de contrôle • Laboratoire • Géomètre topographe	• Différentes étapes de la démarche des études • Prends contact avec les services extérieurs : o Sûreté nationale o Protection civile o Services d'urbanisme o Etc. • Soumet les conclusions au comité technique
COMITE TECHNIQUE	• Chef de projet • Représentant du maître d'ouvrage • Architecte • Transporteurs • Exploitants • Services extérieurs (protection civile) • Services de transport et de voirie (Min. des Transports) • Services d'urbanisme et d'aménagement urbain (Agence Urbaine)	• Entérine les choix suites aux différentes propositions • Soumet les conclusions au comité directeur
COMITE	• Comité technique • Décideurs (élus, ministère, commune, autorités locales…etc.	• Entérine définitivement les propositions

3- Le dimensionnement et le projet définitif

A chaque projet sa spécificité

Pour les études préalables, la démarche à adopter dépend principalement du type d'aménagement projeté. En effet, les études préalables pour le réaménagement ou l'extension d'une gare routière existante diffèrent des études à entreprendre pour la construction d'une nouvelle gare routière.

Du diagnostic…

Le diagnostic doit permettre de se faire une idée assez précise de l'agglomération dans laquelle le projet sera implanté et des composantes de l'offre et de la demande en termes de transport.

Les outils a mettre en œuvre pour cette étude sont principalement les enquêtes et le recueil des données. L'opportunité de cette étude vient de l'importance d'une bonne connaissance de l'agglomération qui va recevoir une telle structure. Il est en effet primordial de bien connaître toute évolution future a travers, d'une part, les Schémas Directeurs d'Aménagement et d'Urbanisme et des Plans d'Aménagement, et d'autre part, à travers les enquêtes et interviews avec les différents intervenants dans le domaine du transports que ce soit les transporteurs, les décideurs, ou simplement les usagers.

Le résultat de ce diagnostic devra nous acheminer vers une étude de faisabilité qui comprendra les éléments suivants :

- ✓ **Etude de trafic** qui aboutira à l'estimation des besoins actuels et futurs de transport à satisfaire sur la base de laquelle devra être effectué le dimensionnement de l'investissement et le phasage des réalisations.
- ✓ **Etude comparative des implantations envisageables**, par référence à différents critères, dont notamment ceux urbanistiques, fonciers, géotechniques, d'accessibilité, d'intégration dans l'organisation de la circulation et d'adaptation aux réseaux de transport urbain.
- ✓ **Etude d'impact** de la gare routière sur l'ensemble de la ville et surtout sur la zone et le quartier ou l'implantation est proposée.
- ✓ **Schéma des circulations des usagers et des autocars** à l'intérieur et aux alentours de la gare routière.
- ✓ **Première estimation du coût du projet** avec indications sur le principe du montage financier prévu et les mesures d'accompagnement.
- ✓ **Etude de rentabilité (ou de viabilité financière)** de l'exploitation
- ✓ **Comptes prévisionnels de gestion**.

… au dimensionnement provisoire

Pour quantifier les besoins en espace, l'étude diagnostic doit être accompagnée d'une estimation détaillée des capacités que les décideurs comptent allouer à la nouvelle structure.

Le tableau suivant met en évidence les principales composantes de la gare routière avec quelques éléments indicatifs de leurs pré-dimensionnement.

Tableau 1 : Principales composantes de la gare routière avec quelques éléments indicatifs de leur pré-dimensionnement

Composante à dimensionner	Données nécessaires
• Quais principaux • Quais de réserve • Quais d'entretien • Aire de circulation et de manœuvre • Entrée et sortie des autocars	• Diagramme des manœuvres • Nombre des mouvements aux heures de pointe
• Quais principaux • Circulation entrée/sortie • Places de parking usager • Places parking employés • Voies d'accès et circulation	• Fréquence en heure de pointe • Demande en taxi en heure de pointe • Demande en stationnement en heure de pointe
• Salle d'attente • Guichets • Entrée/sortie des quais usagers	• Nombre de quais principaux • Nombre de compagnie • Nombre des mouvements en heure de pointe • Fréquentation moyenne
• Locaux techniques • Sanitaires • Bureaux compagnies • Autres entrée/sortie • Espace vert • Espace de liaison multimodale	• Nombre de compagnie • Nombre du personnel • Fréquentation moyenne/jour usagers

***Encadré 3 :** Les critères d'un bon dimensionnement*

Le recours à l'**analyse de la demande** va permettre d'estimer les besoins actuels et futurs de transport à satisfaire sur la base desquelles devra être effectué le dimensionnement.

On peut penser que les caractéristiques à donner à une Gare Routière Interurbaine dépendent essentiellement de la population totale à desservir. Certes la demande en déplacements interurbains d'une population donnée est en gros proportionnelle au volume de la population résidente, mais **il faut nuancer en fonction du niveau de vie de la région considérée, ainsi que de la fonction administrative de la ville concernée**.

L'activité d'une Gare Routière dépend aussi étroitement des deux facteurs suivants :

- **situation privilégiée d'une Gare Routière vis-à-vis du transit**,
- **niveau de la concurrence entre les opérateurs**.

Une Gare Routière peut avoir un niveau élevé d'activité malgré une population résidente peu importante. C'est le cas des GRV implantées à des carrefours importants, l'essentiel de leur activité étant alors lié au transit. C'est encore le cas lorsqu'un important transporteur décide de concentrer ses lignes sur une GRV donnée qui constitue alors une plate-forme de distribution régionale (système des « hubs » américains). Dans les régions où le niveau de compétition entre les opérateurs est élevé, on peut avoir plusieurs lignes de cars pour desservir une liaison donnée (alors qu'une seule ligne pourrait éventuellement suffire).

Le nombre total des cars desservant cette gare : On devrait en théorie faire une distinction entre les cars « basés » et les cars « en transit », car les temps de séjour des cars basés sont en général supérieurs aux temps de passage des cars en transit. Le stationnement de longue durée des cars basés dans la gare est à déconseiller. Chaque opérateur doit disposer de son propre parc de stationnement à l'extérieur de la gare et chaque car basé doit respecter des horaires d'arrivée et de départ semblables aux cars en transit.

L'effet des heures de pointe : car le nombre de quais d'une gare dépend du nombre maximum de cars pouvant séjourner simultanément dans la gare.

Une marge de sécurité : pour tenir compte par exemple des aléas d'exploitation de la gare (retards pour accidents, intempéries ou autres…).

Le choix du site

Le choix de la localisation de la gare doit tenir compte de certains aspects techniques incontournables :

- Respect de l'enveloppe financière
- Coordination avec les opérations d'urbanisme en cours
- Existence de superstructures et d'infrastructures
- L'existence d'un plan de déplacement urbain
- La proximité des grands axes routiers

Les préoccupations de chacune des parties concernées par le projet doivent aussi être prises en considération avant de statuer définitivement sur le projet.

Les usagers :

- une proximité des autres modes de transport (gare ferroviaire, station de bus et de taxi) il est très important de privilégier la multimodalité.
- une proximité du centre, des commerces, des lieux de distraction, des administrations publiques, des hôpitaux, des écoles, etc.)
- proximité des services publics
- disponibilité des parkings
- sécurité
- facilité du cheminement piéton
- répercussion financière pour les usagers

Les transporteurs :

- facilité d'accès et de sortie à la gare routière
- proximité des grandes voies de liaison (autoroutes, voies express, routes nationales…)
- facilité des manœuvres à l'intérieur de la gare routière
- fluidité du trafic atour de la gare
- population cible avec une potentielle croissance
- peu de modifications des habitudes par rapport à une gare routière déjà existante

La Commune

- maîtrise de la gestion de la gare routière
- image de marque vis à vis de population
- répercussions financière faible
- existence d'infrastructure utilisable à moindre frais
- animation du périmètre de la gare routière assuré
- image de marque de la Commune : la gare routière est le premier ouvrage que le voyageur/touriste aperçoit de près.
- créer une coupure intentionnée pour limiter l'accroissement urbain dans un sens donné

Les riverains

- limitation des problèmes de nuisances et d'environnement
- répercussions économiques intéressantes
- éviter l'isolement d'un quartier par la création de la gare routière.

Chapitre 3 -
La réalisation du projet

1- Règles de Dimensionnement

Principes généraux d'aménagement

Une gare routière est généralement composée d'un certain nombre d'espaces permettant différentes fonctions. Ils sont disposés suivant la nature du support du projet. Il s'agit de :

- ✓ Les quais
- ✓ Les accès des autocars
- ✓ Les circulations et parkings autres véhicules
- ✓ Les aménagements publics (infrastructure et superstructure)
- ✓ Les locaux personnels (local de contrôle, messagerie, salle de repos des conducteurs…)

Quelques principes d'aménagement sont à respecter pour le bon fonctionnement de la gare :

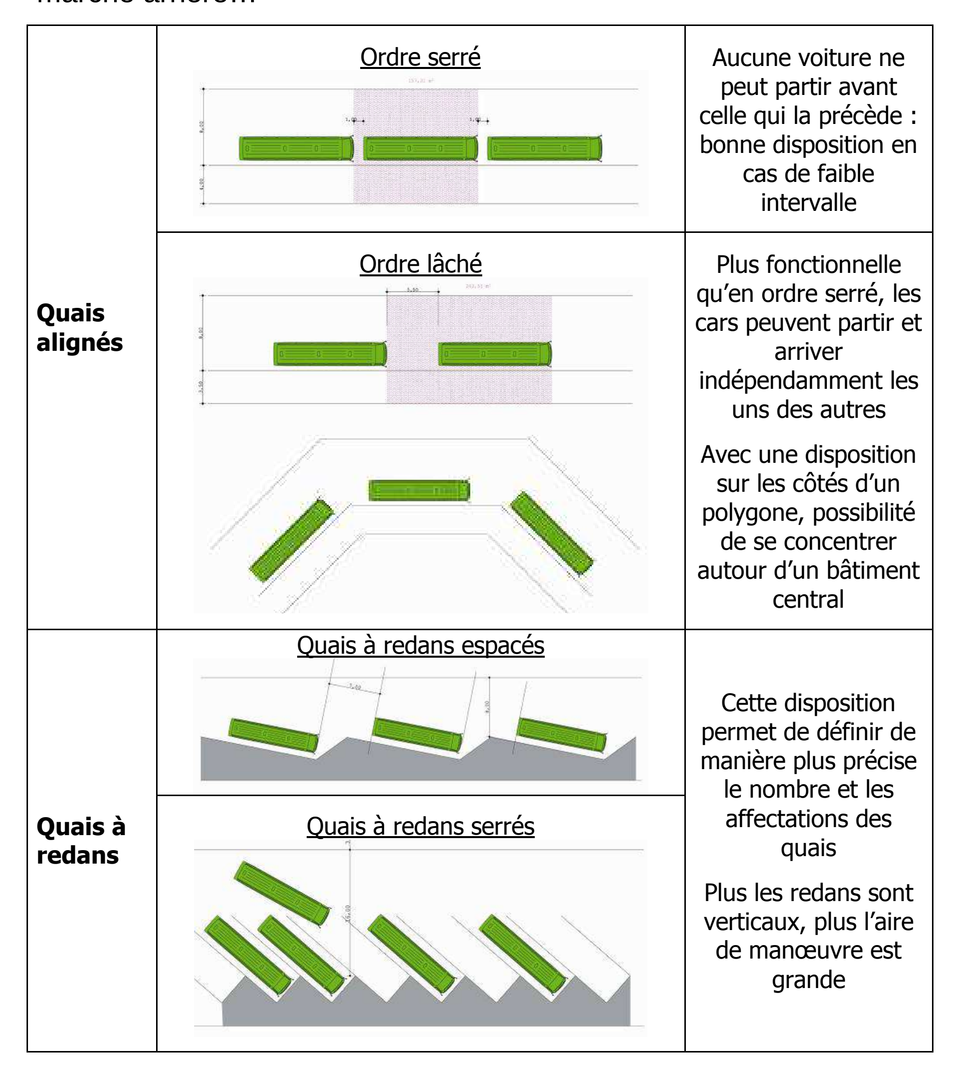
1. séparer dans la mesure du possible l'entrée de la sortie des autocars, ce qui assurera une fluidité à la circulation des engins, et surtout séparera les fonctions différentes : la montée (lente et étalée) et la descente (plus rapide).
2. il est fortement souhaitable d'interdire l'accès à tous véhicules autres que les autocars sur les quais.
3. éviter les manœuvres difficiles, notamment la marche arrière, prévoir selon le budget des avertisseurs lumineux ou sonores
4. organiser les quais selon les destinations, les trajets, ou les compagnies.

Tableau 2 : Normes de dimensionnement proposés dans **un projet d'arrêté du Ministère de l'Equipement et du Transport** selon le type de gare routière

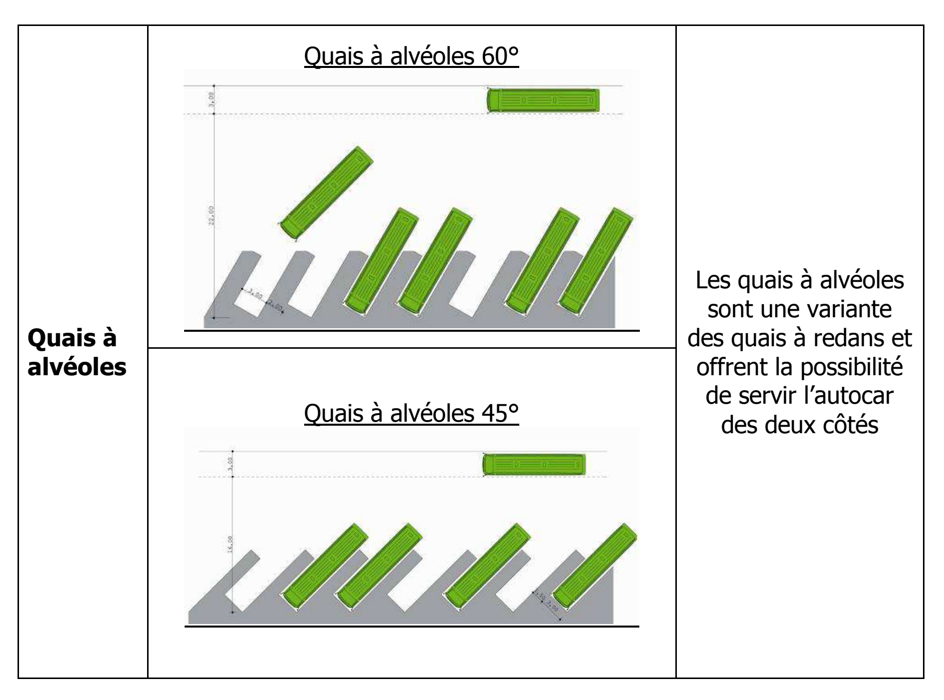
	Normes par catégorie de gare routière			
	1ère catégorie	**2ème catégorie**	**3ème catégorie**	**4ème catégorie**
Débit moyen journalier de voyageurs	21.000	10.000	2.500	1.000
Cars basés	400	200	50	15
Cars transitant	250	100	50	50
Surface totale avec parkings	26.000 m²	17.000 m²	4.500 m²	1.400 m²
Mosquée	100 m²	100 m²	80 m²	50 m²
Exploitation et gestion	300 m²	200 m²	150 m²	70 m²
Bureaux de la GRV	300 m²	250 m²	100 m²	50 m²
Guichets	45 m²	20 m²	10 m²	5m²
Hall	1.500 m²	1.000 m²	250 m²	150 m²
Quais attente	70 m²	50 m²	12 m²	7 m²
Parking messagerie	500 m²	300 m²	150 m²	100 m²
Messagerie	300 m²	200 m²	100 m²	50 m²
Commerce et service	750 m²	500 m²	350 m²	150 m²
Services locatifs	750 m²	500 m²	350 m²	150 m²
Terrasse café	2.000 m²	1.400 m²	750 m²	300 m²
Infirmerie	50 m²	50 m²	40 m²	30 m²
Equipement anti-incendie	200 m²	100 m²	48 m²	24 m²
Fosses de contrôle technique des véhicules	4	3	2	1
Poste de Police	100 m²	80 m²	60 m²	40 m²
Espace vert	3.000 m²	2.000 m²	400 m²	300 m²

Les quais

Les **quais de stationnement** constituent un aspect central de l'aménagement d'une gare routière. Il existe en effet plusieurs dispositions dont vont dépendre la forme générale de la gare, les questions relatives à la sécurité, le confort des usagers, la limitation des manœuvres en marche arrière…



Quais alignés	Ordre serré	Aucune voiture ne peut partir avant celle qui la précède : bonne disposition en cas de faible intervalle
	Ordre lâché	Plus fonctionnelle qu'en ordre serré, les cars peuvent partir et arriver indépendamment les uns des autres Avec une disposition sur les côtés d'un polygone, possibilité de se concentrer autour d'un bâtiment central
Quais à redans	Quais à redans espacés Quais à redans serrés	Cette disposition permet de définir de manière plus précise le nombre et les affectations des quais Plus les redans sont verticaux, plus l'aire de manœuvre est grande



Quais à alvéoles	Quais à alvéoles 60° Quais à alvéoles 45°	Les quais à alvéoles sont une variante des quais à redans et offrent la possibilité de servir l'autocar des deux côtés

L'aménagement des **quais de voyageurs** est également important. Ils doivent être surélevés par rapport aux quais de stationnement des autocars et comporter des équipements pour le confort des usagers (sièges pour l'attente, cendriers, poubelles, lampadaires…). L'abri voyageur est important car, même si le principal de l'attente voyageurs peut se faire à l'intérieur, il est tout de même recommandé de prévoir des places assises et de couvrir les quais par une structure légère.

Aménagement pour le public

Les principaux aménagements destinés au public sont le hall d'accueil, les guichets, la salle d'attente, les quais, les sanitaires, les éventuels commerces et agences de voyages…

Le tableau ci-après récapitule, de manière indicative, des normes de dimensionnement de ces principaux espaces. Cependant, il est recommandé de respecter un certain nombre de règles notamment pour les guichets et le hall et la salle d'attente.

Enfin, une gare routière est, de par sa nature, constamment ouverte au public. Pour prévenir les actes de vandalisme et la manque de sécurité, il est donc prudent de préconiser :

- la mise en place d'un système de télésurveillance et de télécommunication entre les employés ;
- des traitements anti-graffitis des matériaux de façades ;
- la bonne fixation et disposition du mobilier ;
- la prévision de cheminements courts et visibles ;
- un effort pour réussir à éclairer tous les espaces de manière naturelle.

Tableau 3 : Dimensionnement des aménagements pour le public

Bâtiment à dimensionner	Marche à suivre	Norme usuelle
Hall d'accueil	Déterminer le nombre de voyageurs à l'heure de pointe	1 à 2 m²/voyageur à l'heure de pointe ou 50 m²/quai
Salle d'attente	Déterminer le nombre de personnes au départ en heure de pointe (environ 20 personnes par départ)	2m²/voyageur au départ à l'heure de pointe
Guichets	Suivant le mode de gestion de la gare routière, en principe un à deux guichets par compagnie	5m² par guichet et 3 à 5m² pour le recul
Renseignements et informations	Petite gare 6 à 10 m² Grande gare 15 à 20 m²	
Sanitaires	Déterminer la fréquentation moyenne par jour	10m² pour 750 à 1000 personnes (fréquentation moyenne)
Consigne		1 cabine pour 300 voyageurs/jour
Commerces	Suivant l'importance de la gare routière, prévoir des petites boutiques de 10 à 15m², une cafétéria de 40m² minimum	
Sas d'entrée aux quais	7 à 10m² pour les petites gares routières 15 à 20m² pour les grandes gares routières	
Infirmerie, poste de police	5 à 10 m² chacun	

Aménagement pour le personnel (un local de repos pour conducteurs, local employé, etc.)

La gare routière doit également offrir aux employés un confort d'usage, en effet il est préférable de créer :

- ✓ Un local de repos pour conducteurs (environ 1 cabine 20m² pour chaque dix quais) ;
- ✓ Un local employé : sa taille dépend de l'importance de la gare routière. Il peut contenir des vestiaires, des sanitaires, les bureaux, le local technique, le logement gardien, le local informatique, etc..

Encadré 4 : *La tour de contrôle*

En Europe, un nouvel espace commence à voir le jour dans certaine gares : la tour de contrôle. A l'instar de celle des aéroports et à l'aide des moyens de télécommunications, cette tour constitue un très bon outil de gestion des entrées sorties des autocars et s'avère très utile pour les gares routières de grande importance

Gestion des flux générés par la gare

La conception d'une gare routière doit également tenir compte des autres véhicules en rapport direct avec la structure. Suivant la nature du véhicule plusieurs dispositions sont à adopter :

- ✓ **Stationnement longue durée :** ce cas de figure concerne les voyageurs qui déposent leurs voitures au parking de la gare routière ainsi que le personnel de la gare, avec séparation des deux, le nombre de places à prévoir dépend du nombre de mouvements des cars (compter 2% à 5% des clients), plus les places réservées au personnel (environ 1 place / 2 fonctionnaires).
- ✓ **Dépose minute :** cet espace doit impérativement être séparé du stationnement longue durée, et doit être dimensionné de manière à garder une fluidité des mouvements, il doit contenir les stationnements (environ 1 place pour 3 quais) et la circulation, la gestion des parkings doit interdire tout stationnement dépassant le temps de la rotation (5 à 10mn) par véhicule.
- ✓ **Les taxis :** un parking extérieur réservé est préférable. Il faut compter la superficie suivant le nombre de quais avec 2 places de taxis par quai et 30 à 40 m² par taxi.
- ✓ Prévoir également des **parkings pour les deux roues** (de 5 à 7 places par quais) à raison de 1m par place.
- ✓ **Personnes à mobilité réduite :** prévoir systématiquement 1 à 3 places selon l'importance de la gare routière.
- ✓ **Commerces et services à l'intérieur de la gare routière :** suivant l'importance de la gare, il faut prévoir environ 4 à 5 places avec des taux de rotation ne dépassant pas 1h 30 mn à 2h.
- ✓ **Service d'urgence et ambulance :** une place dimensionnée pour ambulance constamment réservée.

2- La gare dans son environnement interne et externe

Il est évident que plus la gare routière est importante et englobe des services autres que ceux mentionnés, plus les superficies allouées augmentent. C'est le cas lorsque la gare comporte également un centre commercial, des bureaux ou un autre équipement capable de drainer d'autres types d'utilisateurs.

Une gare routière évolue dans son environnement. Son implantation doit faire l'objet d'une attention particulière, l'étude des accès et des sorties doit se faire de sorte à s'intégrer avec la paysage urbain existant ou le cas échéant l'améliorer.

Elément structurant d'un quartier, d'une ville ou d'une agglomération, la gare routière doit aussi être visible pour les riverains et ses usagers. Qu'ils soient à pied, à vélo ou en voiture, ils doivent **pouvoir la repérer facilement** pour, par exemple, adapter leur mode de conduite à son voisinage ou plus simplement, pour pouvoir se repérer dans la ville.

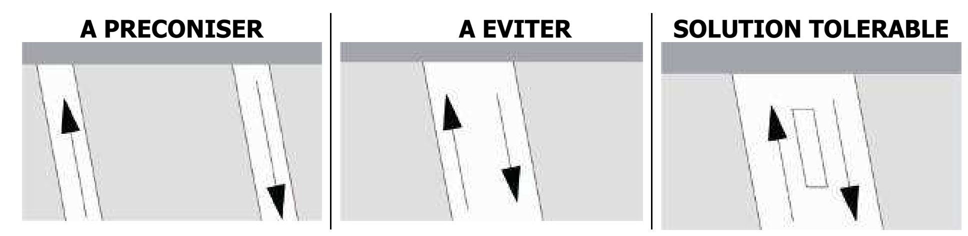
Pour ses usagers, la gare doit enfin permettre **un accès à l'information des autocars au départ et à l'arrivée** de manière évidente.

Les accès de la gare

Dans la mesure du possible, il faut :

- ✓ séparer physiquement l'entrée de la sortie des autocars (figure 1)
- ✓ éviter tout accès ou sortie d'autocars par un cheminement complexe ou problématique, la fluidité du passage est très importante pour le maintien des horaires et de la fluidité de la circulation aux alentours de la gare.
- ✓ la gare routière doit de préférence être localisée prés des axes routiers majeurs de la ville (rocades, pénétrante, ou grands boulevards)
- ✓ éviter tout point de conflit entre les autocars et les autres véhicules
- ✓ interdire l'entrée à la gare aux véhicules non indispensables
- ✓ prévoir des accès en retrait de la voirie pour limiter la perturbation des boulevards avoisinants.
- ✓ si le budget et l'importance de la gare routière le permettent, prévoir des passages à niveau et veiller à ce que les autocars utilisent le passage en surface (rampe maximale : 12%).

Figure 1 : Préconisation pour la gestion des enrtrées / sorties d'autocars



L'information des usagers

L'usager client, une fois dans la gare, doit être informé et guidé. Pour chaque cheminement, il faut mettre en évidence chaque point d'incertitude et installer une signalisation claire, en assurant l'exhaustivité, la continuité et la pertinence de l'information. La redondance d'information n'est pas à éliminer : le client doit pouvoir à tout instant vérifier qu'il est bien sur le bon itinéraire.

La signalétique sur l'intermodalité est également à prendre en considération en informant les usagers des stations des taxis, bus ou trains des gares environnantes.

Tableau 4 : Eléments à signaler à l'intérieur d'une gare ainsi que leurs emplacements

Type d'éléments à signaler	Emplacement
Panneau horaire par ordre chronologique de haut en bas des départs et arrivées	Dans le hall central, avec un rappel dans la salle d'attente
Tarifs	Près des guichets.
Panneaux individuels des quais (N°, destination et horaires)	Près de chaque quai.
Plan de la gare routière	Dans le hall central
Règlement interne et registre des réclamations	Près des locaux d'exploitation, mais accessible aux usagers
Signalisation de sécurité	Panneaux entourés de rouge à l'endroit ou se trouve l'équipement de sécurité, (extincteur, alarme…etc.)
Horloge	Dans le hall central
Signalisation de fonctionnement réservée aux conducteurs	Au niveau de l'aire de circulation
Signalétiques commune avec logos (WC, entrée, sortie, café, restaurant, parking, etc.)	Plusieurs panneaux de jalonnement et un panneau à hauteur de l'équipement.

Le parcours piéton doit permettre la sécurité et la tranquillité du parcours, l'absence d'obstacle, l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. Il doit également permettre une bonne lisibilité des informations et éventuellement un abri des intempéries.

Cheminements internes

La conception du bâtiment doit permettre une bonne lisibilité des parcours piétons, il faut notamment regrouper les fonctions en évitant toutes nuisance sonore, visuelle ou olfactives aux usagers, c'est ainsi qu'il est recommandé de concevoir des structures compactes n'obligeant pas l'usager à faire des aller/retour.

Le concepteur devra respecter l'enchaînement logique de la traversé de l'usager qui se fait comme suite :

- Zone d'échange : Entrée et informations générales
- Zone d'attente : hall, repos, confort, loisirs et informations instantanée, de préférence avec vision directe sur les quais
- Zone d'embarquement : avec séparation des flux
- Zone de service : réservée aux personnels et éventuellement aux usagers en cas de plainte.

Cheminements externes

La règle générale est de limiter dans la mesure du possible tous croisements entre flux, il est cependant important de retenir quelques notions :

- Minimiser voire interdire toute circulation piétonne sur l'aire de circulations des autocars.
- Prévoir des cheminements clairs et sécurisés, éventuellement des escalators et des tapis roulants.
- Prévoir des rampes réglementaires pour personnes à mobilité réduite.

Une gare, ça se signale…

La signalétique externe doit être traitée différemment selon l'endroit :

- Signalétique d'approche : c'est le secteur immédiat de la gare, elle doit comporter des mentions directes (exemple gare routière 250 m), une signalisation spécifiques aux conducteurs peut être prévue pour leur acheminement.
- Signalétique extérieure : destinée à jalonner le parcours des usagers en véhicules, elle doit s'intégrer aux règles de signalisation applicable dans l'agglomération.

Tableau 5 : Préconisations pour la signalétique de la gare

Information	Dimensions	Localisation	Nombre
Jalonnement externe	30x60 cm 20x80 cm	Nœuds routiers Aéroports Gares ONCF Centre ville	10
Jalonnement piétonnier	Console 50x50 cm Panneau 30x30 cm	Trottoirs Cheminement piéton	5 10
Plans simplifié du réseau	1.5x1.5 m	Hall d'accueil	1-2
Panneau horaires	2x2 m	Hall d'accueil	1
Panneaux des quais	20x30 cm à 1.5 m du sol	En tête de quai	1 par quai
Panneaux N° de quais	30x30 cm	En tête de quai	1 par quai
Horloge calendrier		Visible depuis le hall d'entrée Salle d'attente	2-4
Logos divers		Au dessus des portes, en console verticale ou en panneaux latéraux	

Le choix des matériaux et des supports doit être conforme avec celui qui est utilisé par la collectivité locale.

Minimiser les nuisances

De par sa nature, la gare routière engendre un certain nombre de nuisances sonores : bruit des voix, des moteurs, claquements de portes, etc.. Il est préférable de :

- Prévoir des matériaux non bruyants pour les circulations des cars ;
- Limiter les manœuvres des autocars ;
- Arrêter les moteurs en cas d'arrêt prolongé ;
- Utiliser un écran végétal ou des parois antibruit dans les aires de manœuvres des autocars ;
- Interdire l'usage de klaxon à l'intérieur de la gare ;
- Eviter la semi couverture des aires de circulation et des halls pour limiter l'amplification des bruits ;
- Baisser le niveau sonore dés 22h.

Certaines dispositions contre les nuisances sonores participent à éliminer les mauvaises odeurs (végétation, arrêt des moteurs…etc.), néanmoins il faut veiller à examiner régulièrement les niveaux des gaz nocifs (CO, CO_2, etc.). Il faut également veiller à prévoir une aération suffisante des aires de stationnement et éviter tout stationnement par l'arrière des autocars pour limiter tous contact des usagers avec les pots d'échappement.

Il est également conseillé de bien choisir l'emplacement du snack-restaurant qui ne doit pas recevoir les gaz émanant des pots d'échappement, et qui ne doit pas non plus dégager les odeurs de ses cuisines vers les usagers.

Bien être et sécurité

Le bien être des usagers est à prendre en compte, il faut que le voyageur se sente à l’aise avant où après un long trajet, les espaces internes doivent être traités avec attention, choix des couleurs, textures, mobiliers, espaces verts… Il est préférable de différencier les espaces notamment la salle d’attente.

Un traitement particulier doit également être porté à la perception de l’usager aux espaces, c’est ainsi que la lumière doit faire l’objet d’études par des BET spécialisés pour une optimisation de modes d’éclairage entre naturel et artificiel.

Certaines dispositions relatives aux personnes à mobilité réduite, doivent être intégrées dans toutes conceptions de bâtiment accueillant un nombre élevé d’usager.

Il est également important de respecter les règlements généraux de sécurité, et particulièrement :

- S’assurer du bon fonctionnement des équipements de lutte contre l’incendie, extincteur et détecteur de fumée.
- Installer des systèmes anti agression aux guichets.
- Installer un système de vidéosurveillance.
- Interdire les piétons sur le parc d’évolution des cars.
- S’assurer du bon éclairage de la gare et des quais.
- Prévoir obligatoirement un poste de police.

Chapitre 4 -

La gestion et le fonctionnement de la gare

En vertu de la charte communale (Dahir n°1-02-297 p ortant promulgation de la loi 78-00), la gestion des GRV revient à la Commune :

- le Conseil Communal décide de la réalisation de son équipement et du mode de gestion (art. 39 §2).
- le Président du Conseil en assure l'organisation et le contrôle (art. 50, al.16).

1- Cartographie des processus-clés de gestion

Chaque GRV doit obéir à une cartographie qui schématise les processus clés de gestion, en vue de créer une synergie et un partage de responsabilité entre les différents niveaux de gestion. Ainsi trois niveaux de processus peuvent être distingués :

1. Processus lié à la fonction de direction de la GRV
2. Processus lié à la fonction d'exploitation de la GRV
3. Processus lié à la fonction support de la GRV

Ces processus doivent être bien maîtrisés aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau fonctionnel, sous peine d'engendrer des chevauchements inutiles entre les différents acteurs concernés. De même, cette cartographie conditionnera l'organisation de la GRV.

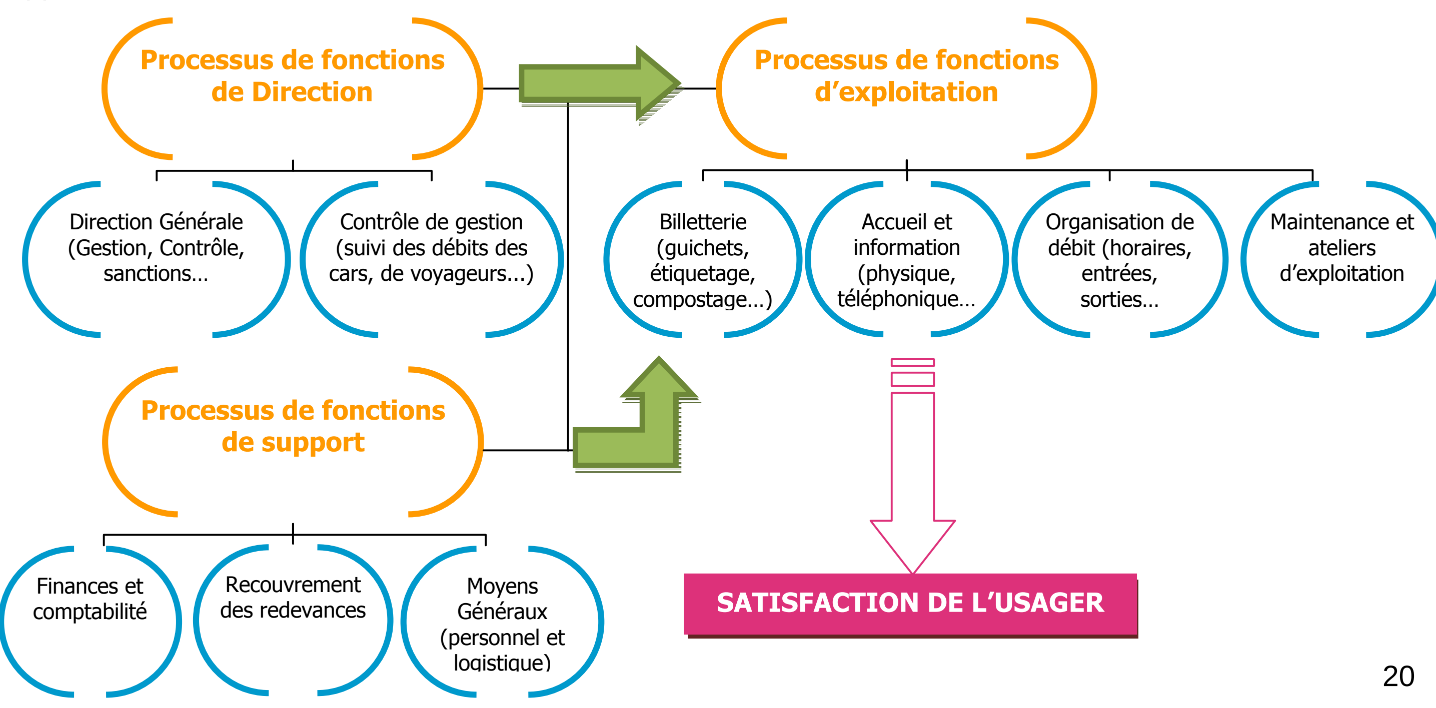
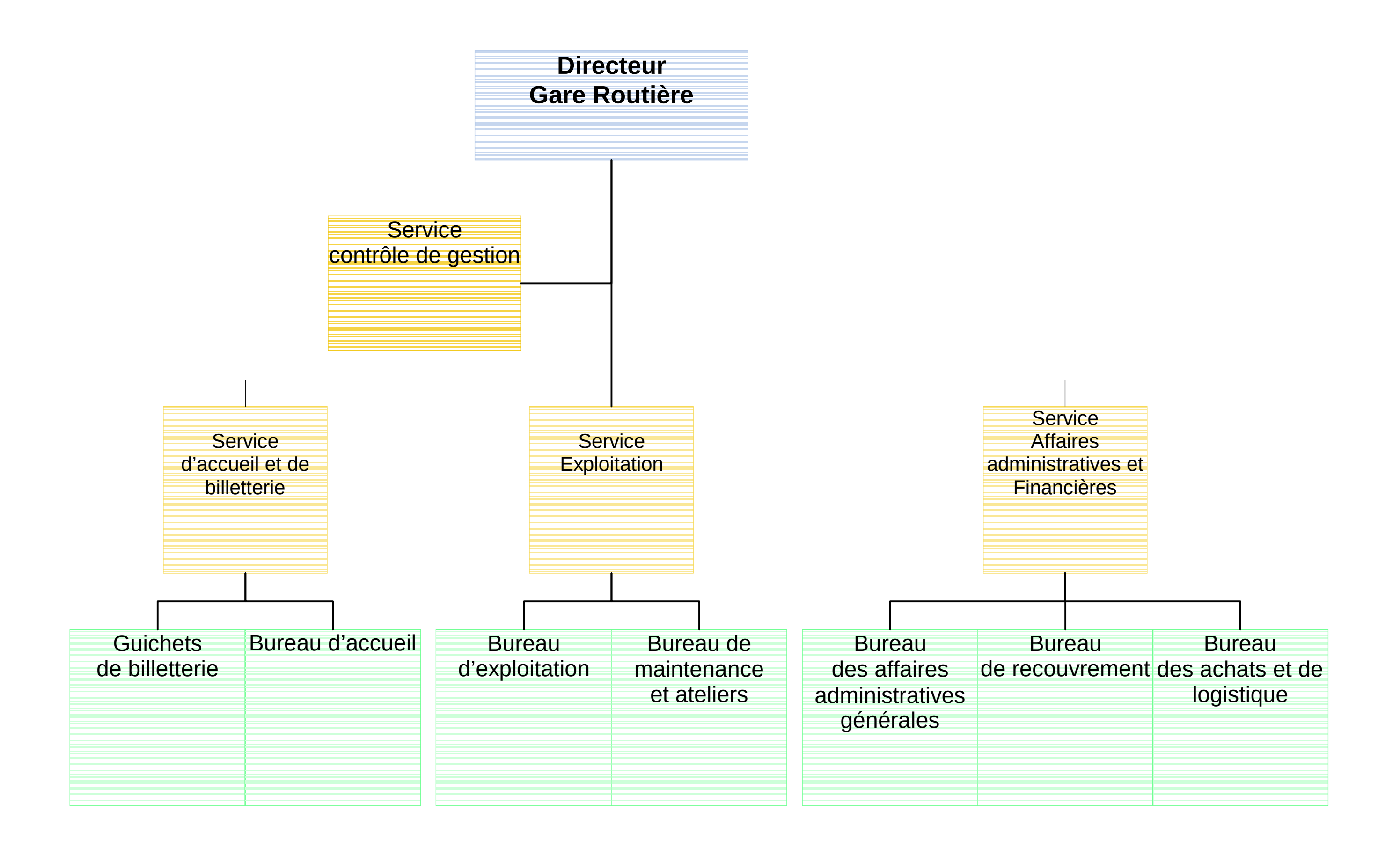


Figure 2 : Cartographie globale de gestion d'une GRV

Tableau 6 : actions préconisées pour améliorer l'organisation et le fonctionnement internes des GRV

Aspects	Norme à suivre	Objectifs
Organigrammes de services	Distinguer entre trois niveau de gestion : Direction – Exploitation – Support	Créer une synergie fonctionnelle entre les différents services de la GRV : - Directeur de la GRV - Service de l'accueil et de billetterie - Service d'exploitation (contrôle des débits de cars, des conditions de l'offre du service) - Service de contrôle de gestion et de statistiques ; - Service financier (ou régie) - Service de contrôle
Description de postes d'emploi	Etablir des fiches individuelles pour chaque poste de gestion d'une GRV, notamment : - Directeur de la GRV - Responsable d'exploitation - Responsable administratif et financier	Toute fiche doit préciser : - Les caractéristiques du poste ; - Les missions et activités - Les pré-requis du poste (formation, savoir-faire, savoir-être)
Règlement intérieur de la GRV	Elaborer un canevas à base réglementaire (arrêté ministériel)	Ce règlement doit prévoir les principales normes d'ordre organisationnel et technique afférents au fonctionnement de la GRV
Règlement de Commission locale de transport	A base réglementaire (arrêté Gouvernatorial)	Préciser les attributions de chaque partie prenante dans la commission et les échéances de la réunion
Niveau d'encadrement du personnel gestionnaire	Poste de Direction Poste de responsabilité de collaborateurs	Assurer le minimum requis pour occuper un poste de responsabilité dans une GRV, suivant l'importance du poste
Formation des gestionnaires	Formation d'adaptation Formation continue : Nombre de jour de formation/Personne	Faire de la formation un moyen de gestion des emplois et des carrières au sein de la GRV.

Figure 3 : Organigramme-type d'une GRV



2- Quel mode de gestion ?

La performance ou la défaillance de la gestion d'une GRV n'est pas uniquement imputable au seul mode de gestion. Plusieurs modes de gestion (régie directe, affermage, SEM, etc.) demeurent intéressants, à condition qu'ils respectent les normes conventionnelles d'**une gestion saine et de qualité**.

Rappelons qu'une GRV, en tant que service public local, peut être gérée suivant **différents modes de gestion** :

1. **Régie directe** [1]
2. **Structure intercommunale** [2]
3. **Affermage** [1]
4. **La gestion déléguée** [2]
5. **Société d'Economie Mixte** [1]
6. **Société de Développement Local** [3]

Cette partie du guide rappelle la définition de chacun de ces six modes de gestion et donne leur cadre juridique ainsi que leurs principales caractéristiques. Il expose également des pistes de normalisation de ces modes de gestion pour améliorer la performance de chacun d'eux.

Le décideur public, créateur d'une future gare routière, disposera ainsi de quelques clés pour mieux comprendre les avantages, les inconvénients et les améliorations qu'il lui est possible d'apporter avant de choisir le mode de gestion de sa nouvelle gare.

---

[1] La régie directe, l'affermage et la SEM sont des exemples de modes de gestion déjà utilisés au Maroc et analysés sur la base d'un échantillon réel de 9 gares routières à travers le Royaume (Gestion Directe : Tanger, Inzegane / Affermage : Meknès / Société d'Economie Mixte : Rabat, Salé, Fès, Settat, Beni Mellal, Marrakech)

[2] Dans l'échantillon des gares routières qui ont été diagnostiquées pour l'établissement de ce guide, aucune gare n'est gérée par voie de gestion déléguée. Mais, il n'en demeure pas moins que plusieurs motifs peuvent justifier le recours à ces deux modes de gestion.

3 La SDL est un nouveau mode de gestion utilisé depuis quelques années seulement.

La régie directe

La gestion directe est un mode de gestion du service public par la collectivité elle-même et avec ses propres moyens matériels et humains.

Le service n'a pas d'autonomie financière, ni d'organe de gestion pourvu d'une personnalité juridique propre. Ainsi, toutes les dépenses ou recettes du service public (en l'occurrence la gare routière) sont intégrés au budget de la Commune.

La responsabilité de la gestion et ses risques sont assumés par la Commune. L'assemblée délibérante prend toutes les décisions relatives aux équipements à réaliser tandis que les aspects d'organisation et de contrôle incombent au président du conseil. En cas de litige avec un tiers, c'est la responsabilité de la commune qui est engagée.

La structure intercommunale

Les premières initiatives de l'intercommunalité au Maroc remontent à la charte communale du 23 juin 1960 sous la dénomination de « syndicat de communes ». La charte communale de 1976 abrogée et celle du 2002, ont ensuite étendu cette formule à la notion de « groupement de communes » ou « groupement d'agglomération », avec la possibilité de « groupement des collectivités locales » en cas de groupement avec la Région ou la Province.

Qu'il s'agisse de « groupement de communes » ou de « groupement d'agglomération », les deux formules aboutissent à la création d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. La structure ainsi constituée n'étant pas une collectivité locale, cet établissement se livre strictement au cadre fixant le transfert de compétences matérielles et territoriales. Le budget du groupement ne peut contenir des opérations (en recettes et en dépenses) ne se rapportant pas à l'objet de l'intercommunalité.

Cette formule, souple et librement choisie (non-imposée), est adaptée pour des besoins limités de coopération, associant des communes ayant le même intérêt. Cette formule permet de rapprocher les communes qui souffrent d'endettement pour agréger des moyens dispersés et structurer des initiatives locales. Par la mise en commun des ressources au profit des commune rurales ou urbaines à faible potentiel de ressources, l'intercommunalité offre la possibilité de répondre, à moindre coût, aux exigences d'une coopération intercommunale de qualité.

Enfin, l'intercommunalité bénéficie d'un soutien de l'Etat avec incitation financière, schéma de coopération, assistance et conseil…

Dans l'attente d'une réglementation régissant les conditions de transfert des compétences des communes au groupement (art. 83-2), il semble que ce mode de gestion soit suffisamment recevable pour une GRV, notamment lorsqu'elle la GRV en question peut desservir deux ou plusieurs communes avoisinantes.

Toutefois, le succès de ce mode de gestion pour les GRV demeure tributaire de certaines conditions d'ordre juridiques, organisationnelles et financières.

L'affermage

L'affermage est un mode de gestion déléguée d'un service public industriel et commercial. Les équipements nécessaires à l'exploitation du service sont remis au fermier par la collectivité qui en a assuré le financement. Le fermier doit simplement assurer l'exploitation du service.

Toutefois, sur le plan juridique, il faut rappeler que la loi 54-04 relative à la délégation des services publics n'indique aucune disposition visant la canalisation ou l'encadrement juridique de ce mode de gestion. Même s'il s'agit d'un contrat de l'Administration, puisqu'il contient au moins une personne publique partie au contrat,

ce n'est pas un contrat administratif. Autrement dit, **le contrat d'affermage est régi par le droit commun, à savoir le Dahir des obligations et des contrats et non pas par les règles de droit public**. En conséquence, la collectivité affermante se met, à travers les clauses contractuelles, sur le même pied d'égalité que son cocontractant et ne peut pas faire usage des prérogatives exorbitantes propres à son statut de puissance publique (expropriation, résiliation, pouvoir coercitif, etc.).

En revanche, il est à noter que l'affermage n'ouvre aucun droit à la propriété commerciale (constitution de sûretés réelles) et ne donne aucun accès au droit de bail. Enfin, le fermier devra remplir personnellement ses fonctions et ne pourra céder, affecter en garantie ou sous-traiter la GRV affermée. Le fermier étant une personne morale (coopérative pour le cas de GRV de Meknès), il est tenu d'avertir, sans délai, la collectivité de toutes les modifications substantielles relatives à sa structure (associés, Conseil d'administration, etc.) ou à son objet principal, de nature à compromettre le fondement même de l'affermage qui est établi en considération de la personne de son gérant.

La gestion déléguée

Le législateur marocain a adopté le Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 2006) portant promulgation de la loi n° 54-05, relative à la gestion déléguée des services publics, qui est venu réglementer ce mode de gestion suite aux différends nés de concessions accordées sans aucun cadre légal. La gestion déléguée est ainsi synonyme de la concession.

L'article 2 de la loi précitée dispose que : *« La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée « délégant » délègue, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée « délégataire » en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur la dite gestion. La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué ».*

Plusieurs motifs peuvent justifier la concession d'une GRV. Selon le cas, l'entreprise concessionnaire prend à sa charge tout ou partie des dépenses d'investissements. L'autorité concédante lui attribue éventuellement des subventions contractuelles pour lui permettre d'assurer les charges du service public qui lui incombent et c'est elle qui a la responsabilité de l'équilibre financier de l'exploitation. Le concessionnaire est rémunéré par le bénéfice de l'exploitation figurant sur le solde du compte d'exploitation générale. Il assume les risques économiques.

L'intérêt s'inscrit aussi dans la possibilité d'une meilleure gestion de la gare puisque la gestion déléguée permet de bénéficier de l'expertise du secteur privé dans la gestion des GRV (solutions sur mesure, assistance permanente d'un réseau d'experts, engagement de qualité de service pour les clients, capacité de gestion des crises, maîtrise de l'ingénierie financière).

La Société d'Economie Mixte

A son balbutiement au Maroc, les sociétés d'économie mixte est un mode de gestion qui s'avère prometteur. Quelques collectivités en ont déjà fait l'expérience dans le domaine de l'aménagement et de la gestion des gares routières, justement.

Le cadre juridique des SEM trouve son origine dans les dispositions de la charte communale (art. 36, § 3 al. 3 et art. 69 al. 6) qui prévoit des structures sous forme de Sociétés d'Economie Mixte. Cependant, **le législateur marocain n'a donné ni la définition expresse de ce qu'on entend exactement par SEM, ni les modalités de leur fonctionnement et leur organisation.** La

SEM est un outil qui a été exporté de France et qui en droit français (article L.1521-1 du Code général des Collectivités Locales français) est une entité qui peut exploiter des services publics à caractère industriel ou commercial, ou toute autre activité d'intérêt général.

La création d'une SEM suppose une prise de participation financière directe ou indirecte, de la Commune et de personnes morales ou physiques privées. Sa structure statutaire est sous forme d'une société anonyme comportant une participation financière publique à côté de la participation administrative et financière de l'initiative privée.

En l'absence de cadre juridique la réglementant, la SEM revêt la forme d'une société anonyme de droit commun ou d'une société de droit commercial. Elle est soumise en conséquence aux textes de base régissant les sociétés anonymes (loi n°17-95 relative aux sociétés anonymes).

Une SEM doit respecter une double limite :

- rester dans le cadre des compétences qui sont reconnues par la loi aux collectivités actionnaires
- et, si l'objet de la SEM inclut plusieurs activités, celles-ci doivent être complémentaires.

Il convient également de préciser que toutes les SEM constituent des entreprises publiques ou institutions satellites de la collectivité (sans qu'elles soient bien-entendu concernée par la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat régissant les établissements publics de l'Etat).

La Société de Développement Local

L'article 140 de la loi n°17-08 modifiant et complétant la loi n°78-00 portant Charte communale, telle qu'elle a été modifiée et complété donne les dispositions spécifiques leur permettant aux communes de procéder à la création de sociétés dénommées « sociétés de développement local ». Ainsi, *« Les collectivités locales et leurs groupements peuvent procéder à la création ou à la prise de participation dans des sociétés dénommées sociétés de développement local, en association avec une ou plusieurs personnes morales de droit public ou privé »*.

Cette nouvelle formule de gestion de services publics locaux, notamment à caractère industriel et/ou commercial, peut être considérée comme une solution opportune pour les gares routière des voyageurs, susceptible de combiner entre les différents modes de gestions évoqués dans ce chapitre.

Des SDL (érigées en SA) commencent à faire émergence dans certaines communes pour des services de transport. C'est le cas par exemple pour les tramways de Rabat et de Casablanca. Jusqu'à l'heure actuelle, il est prématuré de porter un jugement sur la performance de cette formule de gestion. Simplement, une lecture des dispositions de la charte ainsi que le benchmark international permet de peser le pour et le contre de ce mode de gestion.

Tableau 7: Actions préconisées dans le cas d'une gestion directe

Objectifs	Actions préconisées
Régie	
Mieux organiser les services de la GRV	Etablir un organigramme des services de la GRV.
Valoriser les postes de direction de la GRV	Eriger le poste de directeur de la GRV en un emploi supérieur de la fonction publique communale.
Responsabiliser le directeur de la GRV sur des résultats de gestion	Prévoir un dispositif de contractualisation entre le président du conseil et le directeur de la GRV.
Mettre à niveau le personnel gestionnaire de la GRV	- Exiger une formation de base pour chaque poste fonctionnel. - Prévoir un cycle de formation d'adaptation pour les nouvelles recrues. - Prévoir des sessions de formation continue pour l'ensemble des agents et des cadres de la GRV.
Soumettre les décisions stratégiques de la GRV à la délibération du conseil	Voter les décisions stratégiques relatives à la GRV par le conseil.
Rationaliser le plan d'investissement de la GRV	Soumettre le plan d'investissement de la GRV à l'approbation du conseil.
Maîtriser les coûts d'exploitation de la GRV	- Option 1 : prévoir une comptabilité auxiliaire (recettes et dépenses) propre à la GRV, en marge de la comptabilité budgétaire de la commune. - Option 2 : prévoir un budget annexe pour la budgétisation des opérations de la GRV, d'une manière distincte.
Systématiser le contrôle interne des GRV	Soumettre la gestion de la GRV à un dispositif de contrôle interne : - Reporting de contrôle de gestion - Missions ponctuelles d'audit interne

Tableau 8 : Actions préconisées dans le cas d'une gestion par affermage

Objectifs	Actions préconisées
Affermage	
Protéger le patrimoine de la GRV	- Contractualiser la mise à disposition des ouvrages. - Contrôler l'entretien et la maintenance des équipements.
Garantir une bonne qualité de service et consolider le contrôle de la gestion du fermier	- Fixer une durée contractuelle courte (trois à six ans au maximum). Une durée du contrat courte garantit à la collectivité un meilleur contrôle. - Fixer dans le contrat des objectifs mesurables à atteindre par le fermier. - Prévoir une commission de contrôle spécifique présidée par un vice-président de la commune. Cette commission doit veiller à l'application du contrat d'affermage et se réunir au minimum deux fois par an (avant fin octobre pour l'examen de la programmation de l'exercice à venir et l'examen du compte d'exploitation et du bilan de l'exercice précédent ; et avant la fin mai pour l'examen du budget prévisionnel de l'exercice à venir). - Prévoir un contrôle à priori : le fermier transmet au président du conseil, au plus tard deux mois avant la fin de l'exercice budgétaire de la commune en cours le plan prévisionnel d'activités de l'exercice suivant. - Prévoir un contrôle à posteriori : le fermier transmettra chaque année à la collectivité au plus tard dans les six mois qui suivent les documents suivants : liasses fiscales, état d'inventaire ; bilan des ressources humaines et des moyens matériels engagés.

Tableau 9 : Actions préconisées dans le cas d'une gestion déléguée

Objectifs	Actions préconisées
Gestion déléguée	
Garantir la transparence dans la passation de concessions	Soumettre systématiquement la passation de la concession à la procédure de mise en concurrence.
Encadrer la contractualisation de la concession	Elaborer un cahier des charges type pour la concession des GRV et un règlement de consultation type relatifs à l'appel à la concurrence des concessions.
Renforcer la gouvernance du contrat	- Mieux définir la régulation du contrat de concession. - Préciser les délais et les mécanismes d'arbitrage.
Impliquer efficacement les intervenants dans le circuit des GRV	Faire connaître le contenu du contrat et les obligations du concessionnaire à toutes les parties prenantes (commission local de transport, délégation de transport).
Maîtriser le cycle de négociation de la concession	Juger les offres des concessionnaires suivant la formule de l'offre économiquement la plus avantageuse (pondération de l'offre financière et l'offre technique).
Optimiser la durée du contrat de concession	La concession doit être limitée dans sa durée. Celle-ci doit tenir compte de la nature des prestations demandées au délégataire et de l'investissement qu'il devra réaliser et ne peut dépasser la durée normale de l'amortissement des installations lorsque les ouvrages sont financés par le concessionnaire.
Maîtriser le plan d'investissement (en volume et en échéance) à réaliser par le concessionnaire	- Définir avec précision les investissements à réaliser par le concessionnaire. - Fixer un chronogramme de réalisation du plan d'investissement contractuel.
Maintenir le contrôle de la commune sur la GRV concédée	- Assurer à l'Autorité délégante la possibilité du contrôle au plan technique, financier notamment sur les tarifs et de la gestion des services. - Instituer une commission technique chargée du suivi de l'exécution du contrat. - Instituer une cellule centrale de contrôle et une cellule locale de contrôle.

Tableau 10 : Actions préconisées dans le cas d'une gestion par une société d'économie mixte

Objectifs	Actions préconisées
Société d'Economie Mixte	
Encadrer la création des SEM	Elaborer des statuts types pour la SEM.
Garantir la continuité du service public géré par la SEM	Obliger les associés à libérer, au moment de la création, au moins la moitié de l'apport en numéraire.
Renforcer le contrôle de la commune sur la GRV en lui assurant une position privilégiée	Assurer à la commune la maîtrise réelle et effective de la SEM : plus de 50% et au maximum 80% du capital social doivent appartenir aux collectivités locales. Le capital social peut être augmenté ou réduit, en vertu d'une délibération de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires, sous réserve de respecter cette fourchette.
Maîtriser la procédure de cession des actions	La cession des actions appartenant aux collectivités locales doit, au préalable, être autorisée par décision de leurs organes délibérants en plus d'être soumise à l'agrément du Conseil d'Administration.

Tableau 11 : Actions préconisées dans le cas d'une gestion par une société de développement local

Objectifs	Actions préconisées
Société de Développement Local	
Encadrer la constitution des SDL	Elaborer un statut-type des SDL
Définir les modalités de financement des SDL **Renforcer la position de la commune dans le conseil d'Administration**	- Effectuer des apports en compte courant d'associés dont l'emploi sera prévu dans une convention spécifique (dite convention d'apport en compte courant) ainsi que des subventions spécifiques liée à l'activité. - Les communes et leurs groupements peuvent, en leur qualité d'actionnaires, prendre part aux modifications de capital ou allouer des apports en compte courant d'associés aux SDL. - L'apport en compte courant d'associés est alloué dans le cadre d'une convention expresse entre la collectivité territoriale ou le groupement actionnaire, d'une part, et la SDL d'autre part.
	La prise de participation des collectivités locales ou de leurs groupements dans le capital de la société de développement local ne peut être inférieure à 34%, et dans tous les cas, la majorité du capital de la société doit être détenue par des personnes morales de droit public.
Garantir la reddition de compte au profit de la commune	Les procès-verbaux des réunions des organes de gestion de la société de développement local doivent être transmis aux collectivités locales actionnaires et à leur autorité de tutelle, dans un délai de 15 jours, à compter de la date de clôture des réunions.
Eviter les conflits d'intérêt	Il est interdit à tout représentant d'une collectivité locale au sein du conseil d'administration de la société de développement local, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur, d'entretenir des intérêts privés avec la société dont il est administrateur, sous peine de révocation et sans préjudice de poursuites judiciaires.
Assurer la continuité de service public rendu par la GRV	En cas de suspension ou de dissolution du conseil communal, le représentant de la collectivité locale continue de la représenter au sein du conseil d'administration jusqu'à élection de son successeur.
Consolider le contrôle des SDL	- Désigner des commissaires aux comptes chargés d'une mission de contrôle et du suivi des comptes sociaux dans les conditions et pour les buts déterminés par la loi 17-95. - Un ou plusieurs actionnaires représentant au moins le dixième du capital social peuvent demander la récusation pour justes motifs au président du tribunal statuant en référé, du ou des commissaires aux comptes désignés par l'assemblée générale et demander la désignation d'un ou plusieurs commissaires qui exerceront leurs fonctions en leurs lieu et place. - A toute époque de l'année, le ou les commissaires aux comptes opèrent toutes vérifications et tous contrôles qu'ils jugent opportuns et peuvent se faire communiquer sur place toutes les pièces qu'ils estiment utiles à l'exercice de leur mission et notamment tous contrats, livres, documents comptables et registres de procès-verbaux.

Tableau 12 : Grille de choix du mode gestion

Eléments de décision	SCORE DU MODE DE GESTION +++ = Très pertinent ; ++ = pertinent ; + = moins pertinent					
	Régie directe	Inter-communalité	Affermage	Concession	Société de développement Local	Société de d'Economie Mixte
Au niveau du financement						
Construction et équipements ou leur mise à niveau exigent un programme d'investissement lourd		+ +		+ + +	+ +	+ +
Existence de communes limitrophes bénéficiaires		+ + +			+ +	+ +
GRV n'exigeant que des efforts d'entretien	+ + +		+ +		+ +	
La dimension de continuité de service public l'emporte sur la dimension commerciale	+ + +				+ +	
Au niveau du fonctionnement						
Préférence d'une gestion suivant les règles de droit privé			+ +	+ + +	+ + +	+ + +
Maintien de la prédominance de la commune dans la gestion de la GRV	+ + +	+ + +	+ +		+ +	+
Assurer un niveau de rentabilité sûr pour la commune			+ + +	+ + +	+	
Au niveau de l'exploitation						
Bénéficier de l'expertise du secteur privé dans la gestion des GRV			+ + +	+ + +	+ +	+ + +
Professionnaliser les métiers liés à la gestion des GRV			+ +	+ + +	+ +	+ + +
Maîtriser le coût d'exploitation de la GRV			+ + +	+ + +	+ + +	+ + +
Au niveau du contrôle						
Maintenir le contrôle direct sur la GRV	+ + +		+ +	+ +	+ + +	+ +